

1. 赛马机制

边缘项目跑出通吃资源

《王者荣耀》是腾讯内部赛马机制的成功案例。

赛马机制是腾讯的一种内部竞争策略，鼓励多个团队同时开发类似项目，通过竞争选出最优方案。它最初源于QQ秀的诞生——在一名产品经理的带领下，腾讯花费少量的资源推出QQ秀功能，最终大获成功。

微信也是在腾讯赛马机制下跑出的产品：彼时，腾讯内部有多个团队同时开发移动即时通讯工具。由张小龙领导的团队最终脱颖而出，推出微信，并横扫中国市场。

“腾讯历史上决定命运的几个战略性产品，QQ秀、QQ空间、腾讯游戏、微信，无一不是决策层的战略决策，反而都是边缘部队打出来的。”《腾讯传》作者吴晓波表示，“这种适者生存的赛马机制，让这家越来越庞大的巨型公司每每面临关键时刻，就会出现一款关键产品，并改变整个公司的路径。”

《王者荣耀》就是这样一个最终帮助腾讯霸榜移动游戏榜多年的“边缘项目”。

2014年，搭载于智能手机的移动游戏市场尚处于一片蓝海，腾讯旗下天美工作室瞄准移动MOBA市场，决心开发一款手游，也就是后来的《王者荣耀》。据《王者荣耀》运营总监王怡文在一次演讲中回顾，当时他们组建了一个100人左右的团队，在半年多时间内快速迭代开发。

彼时，《王者荣耀》还叫《英雄战迹》，与光子工作室旗下的《全民超神》展开内部PK。

一开始，《英雄战迹》没有《全民超神》那样的光环，在腾讯获得的资源也相对较少。2015年8月，《英雄战迹》展开限量测试，并没有收获想象中的在线数据和用户反馈；与此同时，《全民超神》正式上线，一度霸榜App Store免费榜榜首。

为了挽回玩家，《英雄战迹》开发团队在2个月内对游戏进行了整体基础体验的升级，包括优化卡顿问题，发布5v5、排位赛、大乱斗，将天赋系统升级为装备系统等。

极光大数据《王者荣耀研究报告》(以下简称《报告》)显示，这款游戏一开始主打3v3、冒险、养成；正式上线后，它喊出了“全球首款5v5英雄公平对战手游”的口号；游戏名称也经历了从《英雄战迹》《王者联盟》到《王者荣耀》的变化。

“腾讯当时踩中端转手的节点，它也擅长端转手。当初，一大波玩《英雄联盟》端游的玩家持续转到《王者荣耀》手游。”DataEye研究院负责人刘尊表示。

使《王者荣耀》在PK中胜出的关键因素，在于其商业模式。

在开发期间，《英雄战迹》(《王者荣耀》曾有过度力、升星、升级等英雄养成模式，最后这些数值成长线被大规模去除，取而代之的是符文系统和皮肤的少量战力加成，让玩家没有硬性消费的压力。

而《全民超神》仍设置了冗长繁复的养成线，和刺激玩家重度充值商业模式，使得其作为竞技游戏的魅力大打折扣。

广大数据研究院游戏分析师胡小路对记者表示，《王者荣耀》的商业模式没有影响到MOBA游戏(多人在线战术竞技游戏)的对决公平性，是其合理存在的原因之一。“《王者荣耀》的付费门槛低，且对战力影响较低，保证了对决时基本公平，保障玩家基础的游玩体验，从而提高(用户)留存。”

《王者荣耀》作为一款长期服务型游戏，通过推出皮肤吸引消费，不仅沉淀了玩家的游戏记录和情感，还有实实在在的金钱。

“《王者荣耀》的皮肤最便宜的6元，最贵的通过抽奖机制获得，保底需要2000多元。高级无双品质的皮肤至少需要五六百元，普通的每个要价88—168元。”玩家柚子对记者介绍。

柚子因为在《王者荣耀》内买皮肤，前后消费了2万多元，早已处于游戏内充值积分榜的最高等级“贵族10”。“充了那么多钱，不玩了会觉得舍不得，这也是一直玩的原因之一。”她说道。

精心设计的商业模式保证了游戏的流水。“低价礼包、角色购买和赛季战令提供了稳定的氪金选

《王者荣耀》启示录：
从边缘产品到1亿日活

编者按/近日，《王者荣耀》方面在9周年庆活动“共创之夜”中宣布，超过1亿玩家登录、为游戏“庆生”。

2020年，《王者荣耀》方面就曾在5周年活动上宣布，其当年日活跃用户数(DAU)平均达到1亿。

《王者荣耀》在手游领域的“霸主”地位毋庸置疑。《中国经营报》记者查询App数据分析平台点点数据发现，自2020年11月《王者荣耀》宣布其DAU过亿以后，无论在游戏免费榜还是畅销榜，《王者荣耀》基本位居前五，大部分时间里位居前三。

作为一款上线9年的游戏，《王者荣耀》是腾讯的“长青游戏”，既拥有稳定的基本盘，也展现出持续盈利的能力。

根据海外游戏产业分析机构Sensor Tower数据，在过去7年间，《王者荣耀》每年都稳居中国iOS收入排行榜首位；2019—2023年，《王者荣耀》在iOS和Google Play收入总和位居全球第一。据腾讯2024年第二季度财报披露，《王者荣耀》的收入在季度内再次实现同比增长。

《王者荣耀》是如何聚集了大量忠实玩家、保持长盛不衰的？



10月3日，成都，2024年《王者荣耀》KPL年度总决赛现场。各种线下赛事的举办增加了《王者荣耀》的热度。视觉中国/图

项，而Gacha(抽卡、扭蛋)式的积分抽奖、皮肤抽奖则提供了更高的付费刺激点。《王者荣耀》通过这些方式留住了“零氪玩家”(指那些不开充值卡，不花一分钱就能在游戏中享受乐趣的玩家)，并通过频繁的优惠刺激、视觉诱惑将其转换为氪金用户。”胡小路说道。

“众多零氪、小R玩家的存在大大缩短了匹配等待时长。”胡小路认为，中低消费玩家的留存保持了一款MOBA游戏的基本活力。

“腾讯擅长端转手，也踩中了

端转手的节点。叠加腾讯擅长做这类‘氪度低，为皮肤付费’的模式，因此《王者荣耀》比较长青。”刘尊表示。

根据公开数据，2015年10月，《王者荣耀》正式上线后在App Store收入榜上的排名逐步攀升，《全民超神》的收入排名从当年11月起逐步下滑。

最终，《王者荣耀》一跃成为“国民”游戏，成为内部PK中的那匹“优马”；《全民超神》落后后逐渐沉寂，于2019年10月关服。

3. 跨界拓展

直播电竞与IP运营

“分析《王者荣耀》的成功，我们首先会看到MOBA玩法自带的游戏性和背后腾讯公司强大的社交网络。其次讨论的就是《王者荣耀》在营销和电竞、直播板块的耕耘。”胡小路表示，“像电商平台生出购物节‘6·18’‘双11’，《王者荣耀》则打造了‘五五开黑节’。”

在《王者荣耀》上线的2015年，网络直播已经兴起，并逐渐火爆。《王者荣耀》在正式上线以前，就展开了在战旗、斗鱼、龙珠等直播平台的主播对战。

“《王者荣耀》数量庞大的游戏玩家为这款游戏初期的直播提供了充足的流量，帮助它快速打造了一批人气主播，使得游戏玩家多出一块讨论互动的游戏社区。”胡小路分析道，“而直播的流行又吸引了圈外玩家反哺游戏流量。直播早已成为游戏破圈营销、引流、转化的惯用工具。”

柚子对记者表示，尽管她已经逐渐对《王者荣耀》失去兴趣，但仍然喜欢观看游戏相关的综艺节目，例如腾讯视频的《战至巅峰》(《王者荣耀》电竞实训节目)，“一群明星(在节目上)打游戏，很好玩。我看完之后，有时手痒也想打两把。”她还表示，这档综艺节目不仅针对会玩游戏的玩家，也吸引了很多明星的粉丝，例如时代少年团的爱好者。

“直播和电竞之间更是相辅相成。”胡小路说道。

公开信息显示，《王者荣耀》上线不到一年的2016年9月，《王者荣耀》职业联赛(KPL)举行了第一届联赛。王怡文在演讲中透露，在更早之前，其团队已经开始了赛事的筹办工作。

艾瑞数智旗下电竞高级分析师吴宝康对记者表示，举办电竞赛是游戏厂商延长游戏生命周期的重要手段，“在提升玩家黏性上，精彩的电竞赛事不仅能够让玩家学习游戏技巧，还会激发玩家对电竞的热情和讨论，从而更积极地参与游戏和社交互动。”

《王者荣耀》的赛事体系包括职业赛事和大众赛事。吴宝康认为，《王者荣耀》的赛事生态完整且丰富，在移动电竞领域蹒跚出了一个成熟的模式，“职业赛事上以KPL为核心，《王者荣耀》甲级职业联赛(KGL)作为次级联赛，为KPL持续输送优秀电竞选手；大众赛事上，则有《王者荣耀》全国大赛、《王者荣耀》高校联赛等全民赛事。”

另外，关于腾讯对《王者荣耀》电竞赛事的构建，吴宝康认为可以从职业化、专业化、全民化、生态化和国际化等层面来解读。

职业化是指《王者荣耀》职业联赛借鉴传统体育模式，采用席位制和主客场制，建立了稳定

的赛事职业生态；腾讯也注重电竞选手的职业化发展，通过建立选手培养体系、完善选手转会制度，打造明星电竞选手等，来提升赛事职业化程度。

专业化则指腾讯探索和创新《王者荣耀》的赛事制度，并加强赛事直播、解说专业度等，提升赛事的专业性和观赏性，为观众提供高质量的电竞体验。

“通过举办全国大赛、城市赛吸引普通玩家，将赛事与泛娱乐产业融合发展，腾讯进一步将《王者荣耀》电竞赛事变得全民化、生态化以及国际化，帮助赛事和游戏本身进一步出圈，给用户带来多元化的娱乐体验。”吴宝康说道。

2023年，经过8年发展的《王者荣耀》电竞赛事入选第19届杭州亚运会电子竞技项目，并诞生了首枚亚运电竞金牌。这对于游戏本身而言起到了很大的正面宣传作用。吴宝康表示，《王者荣耀》入选亚运会一事吸引了全球范围内的关注和报道，极大地提升了游戏的知名度；胡小路认为，这达成了中国电竞运动的又一里程碑。

在游戏产业的上下游生态之外，《王者荣耀》的产业触角也触达了包括动画、影视、IP授权、科技等多个外延领域。

《王者荣耀》的皮肤不仅是其重要的营收点之一，也是其开展跨界联动、与玩家建立情感连接的窗口。

“有时新出的皮肤足够吸引我，所以即使我一段时间不玩，也会因为看到好看皮肤的宣传而上线氪金，然后打几把。”柚子说道，“例如近日上线的2款名侦探柯南联名皮肤，我就肯定会买。”作为“柯南粉”，柚子希望能在游戏中拥有喜爱IP的相关数字藏品。

腾讯方面介绍称，其此前推出的联动地方文旅的皮肤，或许一定程度上推动了当地旅游收入的增长。

2022年，《王者荣耀》与南昌滕王阁推出的“弈星一滕王阁序”主题皮肤，应用了“落霞与孤鹜齐飞，秋水共长天一色”的典故。当年国庆假期，滕王阁接待旅客人次和文旅收入实现10%以上的增长。

今年9月，《王者荣耀》和李白故居江油推出“李白一谪仙醉月”皮肤。据江油市文广旅局数据，国庆假期，江油旅游接待总人数超过152万人，同比增长18.03%，旅游综合消费收入同比增长29.82%。

推出跨界皮肤可以灵活地和不同领域IP实现联动。此前，《王者荣耀》还与篮球明星库里、汽车品牌宝马、奢侈品牌巴宝莉等进行联动，推出相应皮肤，跨界联动范围十分之广。

观察

从边缘项目到国民游戏的逆袭

从一开始的边缘项目到今天的国民游戏，《王者荣耀》是典型的腾讯赛马机制产物。通过优化游戏体验、调整商业模式，该游戏在2015年迅速崛起，超越竞争对手，奠定了MOBA手游的霸主地位。其“轻氪金、不影响竞技公平性”的商业模式，兼顾了玩家体验和游戏盈利，成为其核心竞争力。

作为一款上线9年的“老”手游，它在9周年庆期间依然吸引了超过1亿玩家登录游戏。其成功得益于前期对移动MOBA市场的及时抢占。

腾讯社交的赋能为《王者荣耀》的爆发式增长提供了基础。通过把皮肤玩出花样实现了其文化价值的延伸。这款游戏通过皮肤实现IP跨界联名，其庞大的用户群体有助于合作品牌实现传播，而有着不同兴趣爱好的玩家则在同款游戏中找到自己的归属感。

综合来看，《王者荣耀》最开始的火爆离不开亲民的商业模式，以及社交生态与MOBA品类的契合；而其后续持续火爆则得益于其发展完善的电竞赛事、直播和IP运营的落地。本版文章均由本报记者许心怡撰写

2. 社交赋能

平台加持和心流体验

一开始，《王者荣耀》并没有获得来自QQ、微信的支持。在其作为“优马”跑出后，腾讯内部资源才开始向其倾斜。根据《报告》，《王者荣耀》在2015年11月后新增QQ、微信邀请好友功能。

腾讯海量社交用户的导入为《王者荣耀》奠定了成为爆款游戏的关键一步。社交软件和游戏打通后，玩家可以直接与现实中的好友建立游戏内关系。他们还能在聊天软件群里组队、讨论，随时“开黑”，游戏的活跃度因此得到提升。

“MOBA游戏的底层玩法是社交，天然带有网络效应，即网络上节点越多对游戏越有价值。或者说，这样的游戏玩的人越多，越好玩；相反，在低DAU的产品中，玩家往往会因为匹配不到人，产生身边玩的人不多的想法而放弃游戏。”刘尊说道。

与此同时，玩家可以将在游戏中的成就、战绩或活动分享到微信朋友圈或QQ空间。这一功能满足了玩家展示自我的需求，还增强了社交传播效果，吸引更多玩家了解、参与这款游戏。

另外，与微信、QQ绑定后，《王者荣耀》的活动推送有了更易触达的渠道，支付和登录功能也更友好。

游戏运营人士Showlo对记者表示，《王者荣耀》的上线对手游市场意义重大。2014年、2015年时，手游市场还处于增量阶段，《王者荣耀》的上线带动大量非游戏用户成为游戏玩家。

根据《报告》，截至2017年5月

的最后一周，《王者荣耀》渗透率(市场被一种产品或服务普及的程度)达到22.3%，用户规模达到2.01亿人。

游戏工委数据显示，2015—2019年，国内竞技玩法搭配外观付费类手游涌现，移动游戏产业规模一路升至1513亿元，同期移动游戏玩家数增长超过1.5亿人。

“手游用户量在《王者荣耀》之后开始迸发出来，身边的人基本都在玩，大人、小孩、男生、女生。尤其是女生和小孩的占比传统端游用户更高。”Showlo回忆道。

《报告》显示，截至2017年5月，《王者荣耀》的男女玩家比例约为1:1.18，女性玩家数量比男性玩家更多。大量女性玩家的加入意味着这款游戏的触及范围已经超过了传统游戏，而这正与MOBA游戏对社交关系的依赖相契合。

除了导入QQ、微信用户，《王者荣耀》也在游戏内进一步完善社交系统。

一名游戏运营人士对记者表示，多人游戏的社交功能可分为熟人社交和陌生人社交。在熟人社交方面，玩家可以为好友的身份设置为恋人、朋友，使用特定关系相关的装扮和动作，这可以让玩家之间的关系得到进一步确认，并对外展示；陌生人社交通常指游戏内的队友匹配机制，玩家可以通过游戏和陌生人建立友谊。

这两种社交模式都被应用在《王者荣耀》中。《报告》称，2015年11月—2016年7月，《王者荣耀》新增组队界面加好友功能，新增师徒、恋人、死党系统。而之后，《王

王者荣耀》还曾对其师徒系统、亲密关系系统进行优化，这些社交功能都有助于维持玩家黏性以及活跃度。

社交系统让玩家熟知、依赖一款游戏。而《王者荣耀》本身能让玩家“撸”上瘾，还因为其符合心流理论的游戏设计。

心流理论由心理学家Mihaly Csikszentmihalyi提出，指一个人进行一项活动时，如果挑战等级和技巧等级保持匹配，技巧提升、挑战也随之提升，那么这个人就会处于心流状态。

根据《游戏设计梦工厂》一书，将心流理论应用到游戏中，要求设计者思考：如何平衡玩家技能和游戏难度，如何设置清晰的目标和反馈，如何将玩家的操作和思考结合起来，如何消除失败的干扰和恐惧，如何让玩家主动享受游戏。

对于《王者荣耀》而言，其MOBA品类的定位本身就为玩家提供了明确的目标和规则：玩家通过推塔、攻击、团战、回防等操作进行对局，推倒敌方基地则获胜；游戏画面中显示每个英雄的血量，玩家可以清晰地看到自己操作后的结果。

此外，《王者荣耀》还设计了排位系统，如今网友们耳熟能详的“青铜”“王者”等词就来自《王者荣耀》的段位系统。《王者荣耀》玩家的排位将在每一赛季根据战绩进行调整，因此，冲排位也成了不少玩家每一赛季登录游戏的目的。

在平衡技能水平和挑战方面，《王者荣耀》设置了等级体系。通

过完成规定任务和PVP(玩家对战玩家)模式，玩家可以获得经验值，用于提升等级。随着等级提升，玩家可以获得道具，解锁符文凹槽并获得更多装备，进一步提高战力。

此外，玩家每获得一个新英雄，都可以在对战模式中进行练习。随着逐渐了解英雄技能，玩家对局也将更加得心应手。这也是《王者荣耀》平衡玩家能力和挑战难度的一个体现。

《王者荣耀》“短平快”的设计更加符合移动玩家的特质，有助于玩家将注意力投入游戏，从而维持“心流”。传统MOBA端游《英雄联盟》对局时间通常长达半个小时，对局时间超过20分钟后才能投降(2017年前后的设计，后来其投降机制有迭代更改)；《王者荣耀》彼时的最早投降时间是6分钟，对局时间通常在15分钟左右，与传统MOBA游戏相比大大缩短。

除了让玩家在游戏中保持专注，《王者荣耀》还设置了保段位机制来促使玩家不断回流。

保段位机制是指如果玩家在上一赛季达到了一定段位，那么他在这一赛季中可以继承相对较高的段位。比如，玩家在S36赛季段位达到荣耀黄金III，在S37赛季中继承段位为荣耀黄金IV，达到荣耀黄金II可继承荣耀黄金III。

在保段位机制下，玩家不需要从头开始爬上原来的段位。

柚子对记者表示，自己曾经是《王者荣耀》重度玩家，每一赛季会对局几百场。目前，她已逐渐“淡游”，但每一赛季仍会对局几十场，其驱动力之一就是“爬段位”。